

Integración de Sistemas de Gestión

Índice

1	Puntos Similares.....	3
1.1	¿Qué Entendemos por Integración de Sistemas de Gestión?.....	4
1.2	Estructuras de las Normas.....	4
1.3	Tabla de Correspondencias.....	9
2	Integración Documental.....	11
2.1	Condicionantes del Proceso de Integración.....	12
2.2	Estructura Documental.....	13
3	Puntos No Integrables.....	16
4	Metodología de Implantación de Sistema Integrado.....	16
5	Resumen.....	20
6	Referencias Bibliográficas.....	20

Objetivos

- Objetivo 1: Adquirir las competencias relacionadas con los requisitos exigidos para implantar un Sistema Integrado de Gestión.

1 Puntos Similares.

La integración de Sistemas de Gestión de Calidad, Medio Ambiente y Seguridad y Salud en el Trabajo es una herramienta que proporciona considerables beneficios en la implantación en cualquier organización, puesto que poseen varios puntos similares y parte de su documentación y actividades pueden gestionarse de manera común. Así se consiguen una serie de beneficios, entre los que destacan:

- Aumento de la eficacia y eficiencia en la gestión de los sistemas y en la consecución de los objetivos y las metas.
- Mejora de la capacidad de reacción de la organización frente a las nuevas necesidades o expectativas de las partes interesadas.
- Mayor eficiencia en la toma de decisiones por la dirección, al disponer de una visión global de los sistemas.
- Simplificación y reducción de la documentación y los registros (Manual común, procedimientos de gestión comunes, registros comunes, etc).
- Reducción de recursos y del tiempo empleado en la realización de los procesos integrados, lo que implica aumento de la competitividad y de la innovación.
- Mejora tanto de la comunicación interna como de la imagen externa, alcanzando mayor confianza de clientes y proveedores.
- Reducción de costes del mantenimiento del sistema y de evaluación externa (simplificación del proceso de auditoría).
- Mejora de la percepción y de la involucración del personal en los sistemas de gestión, favoreciendo que toda la organización hable un único lenguaje de gestión.
- Eliminación de operaciones innecesarias.
- Disminución del periodo de implantación, pues será más corto que la suma de los periodos de implantación de los sistemas de forma secuencial.

Sin embargo, la integración también plantea retos que comienzan en la implantación de un sistema integrado, y pueden ser:

- Dificultades derivadas de la resistencia al cambio por parte de la alta dirección y del personal de la organización.
- Necesidad de recursos adicionales específicos para planificar y ejecutar el plan de integración.
- Dificultad para elegir el nivel de integración adecuado al nivel de madurez de la organización.
- Mayor necesidad de formación del personal implicado en el sistema integrado de gestión.

Pero para comenzar a hablar de integración, tendremos que conocer qué entendemos por Integración de Sistemas de Gestión.

1.1 ¿Qué Entendemos por Integración de Sistemas de Gestión?

La Integración de Sistemas de Gestión se define como el **conjunto de elementos relacionados, o que interactúan, que permiten implantar y alcanzar la política y los objetivos de una organización en lo que se refiere a los aspectos de calidad, medio ambiente, seguridad y salud, u otras disciplinas de gestión**. Es decir, la acción y el efecto de aunar o fusionar los elementos de gestión, comunes o semejantes, de las Normas de referencia implicadas en los Sistemas que se pretenden integrar, tanto en lo que se refiere a la documentación como a la propia implementación de dichos Sistemas; por todo ello la organización que pretenda llevarlo a cabo tendrán que realizar acciones para compartir métodos o sistemáticas en la gestión de las diferentes áreas, y de este modo cumplir con las diferentes Normas que se trata de integrar.

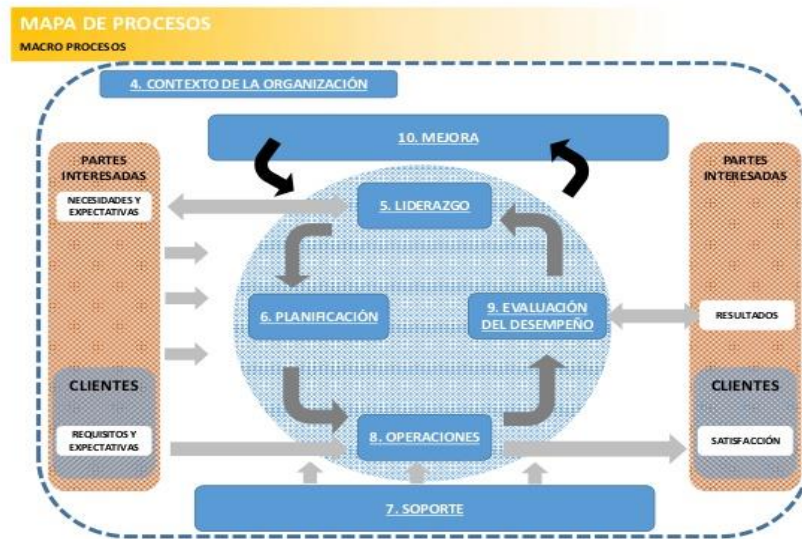
Cuando se trata de integrar Calidad, Medioambiente y Seguridad y Salud en el trabajo se pueden encontrar muchos elementos comunes o cláusulas que se pueden fusionar o aunar. También existen otras áreas con elementos comunes, pero estas requieren de alguna interpretación de parte del usuario.

1.2 Estructuras de las Normas.

Para implantar un sistema de gestión integrado, existen **normas certificables y compatibles** entre sí, que se basan en unos principios en común. Dichos principios se desarrollan en la **estructura** de cada una de las normas. Ahí veremos las similitudes y diferencias entre sí.

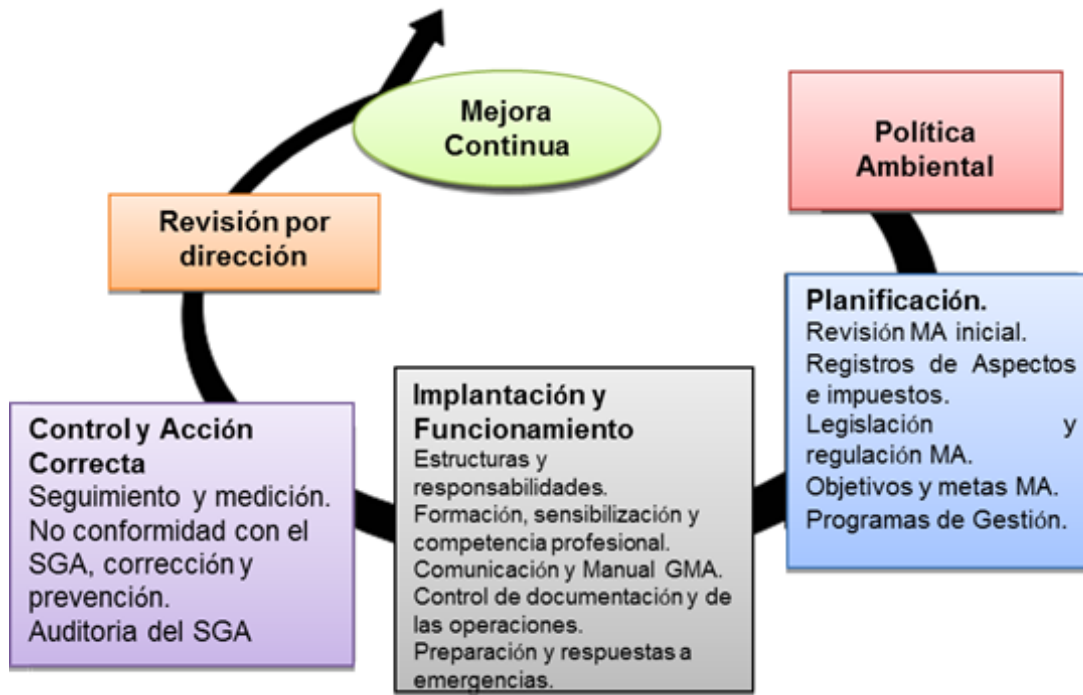
La estructura de la ISO 9001: 2015:

La estructura que sigue la ISO 9001:2008 se basa el círculo de mejora continua o de Deming, el cual se muestra en el siguiente gráfico:



En esta figura se observa como a través de un requisito de cliente, se le entrega un producto/ servicio de su satisfacción, por medio de diferentes etapas que buscan la mejora continua. Estas son que a partir de la "Responsabilidades de la Dirección" (compromiso de la Dirección, enfoque al Cliente, Política de Calidad, Planificación, Responsabilidad, autoridad y comunicación, Revisión del Sistema por la Dirección) se planifica el Sistema de realización del producto/ servicio, así como los recursos necesarios a través de los requisitos de la "Gestión de Recursos" (Provisión de Recursos, Recursos Humanos, Infraestructura, Ambiente de Trabajo). Durante la "Realización del producto/servicio" (teniendo en cuenta los requisitos del cliente) se llevan a cabo la implantación de las actividades. Con posterioridad se analizan dichas actividades y los resultados obtenidos, estableciendo las acciones para la mejora (Seguimiento y medición, Control del producto no conforme, Análisis de datos, Mejora).

La estructura de la ISO 14001:2015:



La estructura que sigue la ISO 14001:2015 también se basa en el círculo de mejora continua o de Deming, el cual se muestra en el siguiente gráfico:

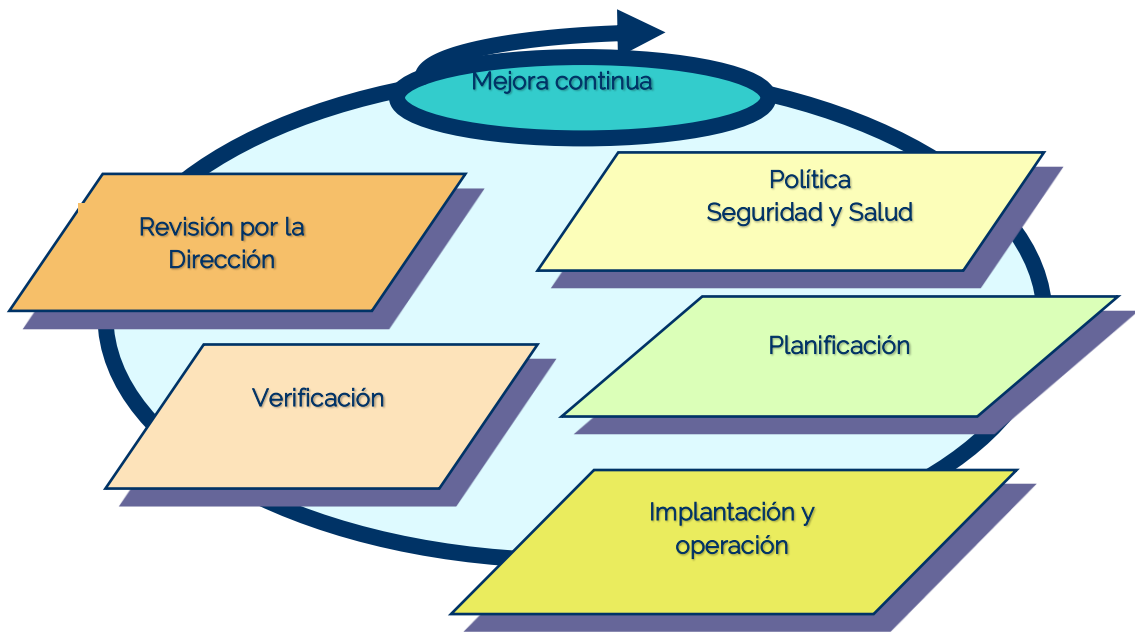
En este diagrama, que representa la estructura de la norma ISO 14001:2015, se ve de manera clara que los requisitos se disponen orientados a la mejora continua, siguiendo una serie de etapas:

1. Primero se establece la Política ambiental.
2. Después, pasamos a la etapa "Planificación del Sistema", considerando:
 - a) La identificación de los aspectos ambientales significativos.
 - b) Los requisitos legales y otros de aplicación.
 - c) Objetivos, metas y programas.

3. A continuación, llegamos a la etapa "Implementación y operación", la cual se basa en implantar las acciones conforme a lo planificado en la anterior etapa. En ésta, se establecerán controles a partir de:
 - a) Recursos, funciones, responsabilidad y autoridad.
 - b) Competencia, formación y toma de conciencia.
 - c) Comunicación.
 - d) Documentación y control de documentos.
 - e) Control operacional.
 - f) Preparación y respuesta ante emergencias.
4. Tras implantar las medidas necesarias para conseguir el fin último de la política ambiental, se deberá verificar o comprobar la efectividad de las acciones establecidas en las etapas anteriores. Esta etapa es la de "Verificación". La verificación puede tener lugar a través de:
 - a) Seguimiento y medición.
 - b) Evaluación del cumplimiento legal.
 - c) No conformidad, acción correctiva y acción preventiva.
 - d) Control de los registros.
 - e) Auditoría Interna.
5. Para poder luego actuar en el análisis que se refleja en el informe de "Revisión por la Dirección".

La estructura de la OHSAS 18001:2007:

La estructura que sigue la OHSAS 18001:2007 también se basa el círculo de mejora continua o de Deming, el cual se muestra en el siguiente gráfico:



Contemplando la rueda de Deming en la OHSAS 18001:2007, se refleja también claramente que los requisitos se disponen orientados a la mejora continua, siguiendo una serie de etapas:

1. Primero se establece la Política de Seguridad y Salud en el Trabajo.
2. Después, pasamos a la etapa de "Planificación del Sistema", considerando:
 - a) La identificación de peligros, evaluación y control de riesgos.
 - b) Los requisitos legales y otros de aplicación.
 - c) Objetivos, metas y programas.
3. A continuación, llegamos a la etapa de "Implementación y operación", la cual se basa en implantar las acciones conforme a lo planificado en la etapa anterior. En esta etapa, se establecerán controles a partir de:
 - a) Recursos, funciones, responsabilidad y autoridad.
 - b) Competencia, formación y toma de conciencia.
 - c) Comunicación, consulta y participación.
 - d) Documentación y control de documentos.
 - e) Control operacional.
 - f) Preparación y respuesta ante emergencias.

4. Tras implantar las medidas necesarias para conseguir el fin último de la política ambiental, se llegará a la etapa de "Verificación" en donde se comprobará la efectividad de las acciones establecidas a través de:
 - a) Seguimiento y medición.
 - b) Evaluación del cumplimiento legal.
 - c) Investigación de incidentes, no conformidad, acción correctiva y acción preventiva.
 - d) Control de los registros.
 - e) Auditoría Interna.
- 5 Para poder luego actuar en la etapa de "Revisión por la Dirección".

Contemplando lo anterior, podemos observar como Calidad, Medioambiente y Seguridad y Salud en el trabajo presentan numerosas puntos en común:

- a) Enfoque basado en procesos y mejora continua.
- b) Estructuras similares.
- c) Requisitos análogos, incluso idénticos que se pueden integrar perfectamente.

VALE LA PENA RESALTAR QUE ESTA NORMA ESTA EN PROCESO DE ACTUALIZACIÓN Y CAMBIO A LA ISO 45000, VERSIÓN QUE AUN NO HA SIDO APROBADA

1.3 Tabla de Correspondencias.

En base a lo visto anteriormente, a continuación se muestra la correspondencia entre las tres normas por cláusula:

RELACIÓN ISO 9001:2015 – ISO 14001:2015 – OHSAS 18001:2007

	ISO 9001:2015	ISO 14001:2015	OHSAS 18001:2007
PLANIFICAR	4. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN	4. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN	4. REQUISITOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA SST
	4.1 Comprensión de la organización y su contexto	4.1 Comprensión de la organización y su contexto	
	4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas	4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas	
	4.3 Determinación del alcance del sistema de gestión de la Calidad	4.3 Determinación del alcance del sistema de gestión ambiental	4.1 Requisitos generales
	4.4 Sistema de gestión de la calidad y sus procesos	4.4 Sistema de gestión ambiental	4.1 Requisitos generales
	5. LIDERAZGO	5. LIDERAZGO	
	5.1 Liderazgo y compromiso	5.1 Liderazgo y compromiso	
	5.2 Política	5.2 Política ambiental	4.2 Política de SST
	5.3 Roles, responsabilidades y autoridades de la organización	5.3 Roles, responsabilidades y autoridades de la organización	
	6. PLANIFICACIÓN	6. PLANIFICACIÓN	4.3 Planificación
	6.1 Acciones para abordar riesgos y oportunidades	6.1 Acciones para abordar riesgos y oportunidades	4.3.1 Identificación peligros, evaluación de riesgos y determinación de controles 4.3.2 Requisitos legales y otros requisitos
	6.2 Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos	6.2 Objetivos ambientales y planificación para lograrlos	4.3.3 Objetivos y programas
	6.3 Planificación de los cambios		
HACER	7. APOYO	7. APOYO	4.4 Implementación y operación
	7.1 Recursos	7.1 Recursos	4.4.1 Recursos, funciones, responsabilidad y autoridad
	7.2 Competencia	7.2 Competencia	4.4.2 Competencia, formación y toma de conciencia
	7.3 Toma de conciencia	7.3 Toma de conciencia	4.4.2 Competencia, formación y toma de conciencia
	7.4 Comunicación	7.4 Comunicación	4.4.3 Comunicación, participación y consulta
	7.5 Información documentada	7.5 Información documentada	4.4.4 Documentación 4.4.5 Control de documentos 4.5.4 Control de los registros
	8. OPERACIÓN	8. OPERACIÓN	4.4 Implementación y operación
	8.1 Planificación y control operacional	8.1 Planificación y control operacional	4.4.6 Control operacional
	8.2 Requisitos para los productos y servicios		
		8.2 Preparación y respuesta ante emergencias	4.4.7 Preparación y respuesta ante emergencias

	8.3 Diseño y desarrollo de los productos y servicios		
	8.4 Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente		
	8.5 Producción y provisión del servicio		
	8.6 Liberación de los productos y servicios		
	8.7 Control de las salidas no conformes		
VERIFICAR	9. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	9. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	4.5 Verificación
	9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación	9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación	4.5.1 Medición y seguimiento del desempeño 4.5.2 Evaluación del cumplimiento legal
	9.2 Auditoría interna	9.2 Auditoría interna	4.5.5 Auditoría interna
	9.3 Revisión por la Dirección	9.3 Revisión por la Dirección	4.6 Revisión por la dirección
ACTUAR	10. MEJORA	10. MEJORA	
	10.1 Generalidades	10.1 Generalidades	
	10.2 No conformidad y acción correctiva	10.2 No conformidad y acción correctiva	4.5.3 Investigación de incidentes, no conformidad, acción correctiva y acción preventiva
	10.3 Mejora continua	10.3 Mejora continua	

Fuente: <http://st-asociados.com/2017/03/relacion-iso-90012015-iso-140012015-ohsas-18001-2007/>

2 Integración Documental

Las organizaciones se encuentran en un entorno cambiante en todos los ámbitos, tanto a nivel tecnológico, como a nivel de valores y liderazgo, como a nivel de gestión de competencia y como a nivel de sistemas de gestión. Esto implica que deban hacer un esfuerzo importante para **adaptarse** lo más rápidamente posible a las nuevas situaciones, para seguir siendo **competitivas y eficientes** en los mercados de globalización en los que se desarrollan.

Se pretende que la implantación de un Sistema Integrado de Gestión se dirija a la mejora de la gestión competitiva de la organización en el desarrollo del producto o prestación del

servicio, así como la minimización de los impactos ambientales al medio ambiente y en la minimización de los riesgos para los trabajadores.

Para poder aplicar un Sistema de Gestión Integrado es necesario ver los puntos comunes y seguir las siguientes etapas:

1. Análisis de situación inicial o diagnóstico: es necesario conocer el punto de partida en el que se encuentra la organización en cada área de gestión. Es decir, saber cómo es su proceso productivo, cuáles son sus aspectos ambientales y cómo los tienen controlados, cuáles son los riesgos a los que están sometidos sus trabajadores, contratistas y visitantes a sus lugares de trabajo, etc.
2. Detección de las Acciones a Realizar: una vez valorada la situación inicial de la organización, se deben identificar las actividades y procesos sobre los que actuar atendiendo a la legislación vigente de aplicación, la normativa de tipo voluntario a la que se somete la organización, los requisitos de los clientes, etc.
3. Desarrollo documental o etapa de Definición del Sistema: en esta etapa se definirá el grado de integración a lograr, documentación soporte, método de gestión y mantenimiento del sistema.
4. Establecimiento del Programa de Trabajo: se establecerá un cronograma de actividades temporales, es decir, se planificarán las metas o tareas a realizar en el tiempo, asignando los recursos necesarios (humanos, materiales y/o económicos), responsables y plazos estimados para ello.
5. Implantación y operación: se ejecutarán las actividades programadas y se realizará un seguimiento y control de las posibles desviaciones de los requisitos establecidos.
6. Formación y Difusión: difusión de información/ formación continua sobre el proyecto de integración del sistema de gestión con el fin de dar a conocer el sistema. Ejemplos de formación y difusión: charlas de sensibilización, carteles expuestos divulgativos, etc.

2.1 Condicionantes del Proceso de Integración.

En cualquier proceso de integración se deben tener en cuenta los siguientes condicionantes:

1. Requisitos legales de aplicación y otros (de clientes, etc) de la organización.
2. Estructura organizativa de la compañía (organigrama).

3. Gestión Empresarial, es decir, a partir una buena gestión de recursos el sistema de gestión integrado ha de ser ventajoso y rentable.
4. Entre los condicionantes externos destacan los agentes sociales, ya que pueden provocar una respuesta sobre el mercado. Los condicionantes sociales según su forma pueden ser:
 - a. Sensibilizadores y de denuncia en medio ambiente y prevención de riesgos laborales.
 - b. Quejas y/o reclamaciones en materia de calidad.
5. Clientes: en materia de calidad poseen una influencia fundamental sobre la organización, pues pueden aceptar o rechazar un producto/ servicio, que pueden estar también condicionados por problemáticas ambientales y del bienestar social.

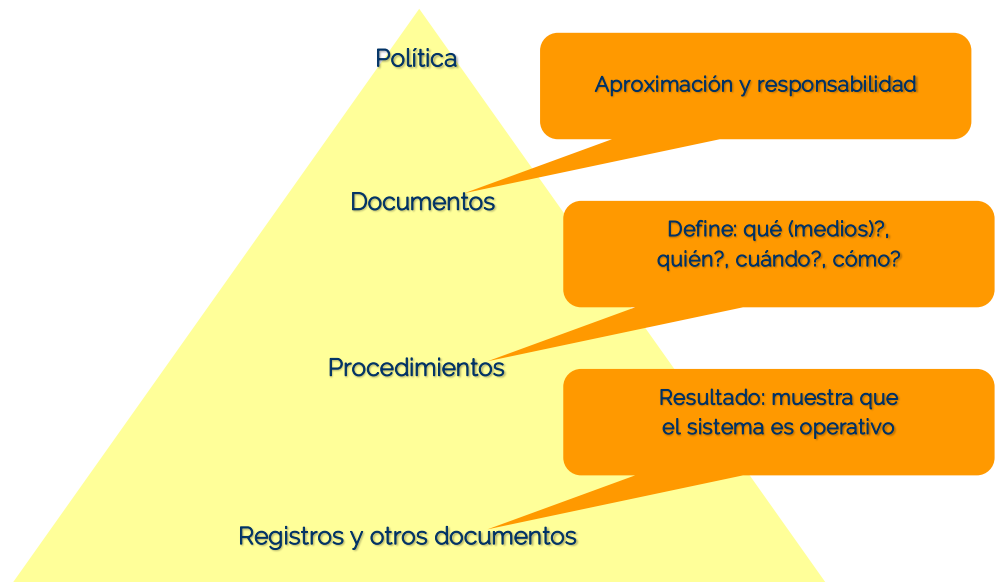
2.2 Estructura Documental.

Un aspecto fundamental en la implantación de un sistema integrado es la unificación del propio sistema de gestión documental de la organización. Ésta será una herramienta básica de integración de sistemas y de la efectividad en su aplicación.

La jerarquía documental del sistema de gestión integrado es análoga a la de los sistemas de gestión de forma independiente. Las empresas deben adoptar la modalidad de organización de la documentación que más se adapte a sus necesidades, partiendo de una política para cada área de gestión o unificando los compromisos establecidos en una **política integrada**.

Documentar el Sistema de Gestión para que queden perfectamente definidas las sistemáticas a seguir y sean accesibles a todo el personal de la organización que las tenga que aplicar. Un Sistema de Sistema de Gestión de Integrado podrá quedar recogido en los siguientes documentos: **Manual/-es, Procedimientos Generales y Específicos, Registros y otros documentos**.

La organización debe seleccionar un estilo de gestión que le sea útil y práctico para llevar la integración de procesos.



Los métodos de integración pueden ser diversos y todos ellos válidos.

Documentos, Procedimientos Generales y Específicos,

A modo de ejemplo, podría ser el de disponer de un **Documentos para cada área de gestión**, un conjunto de **procedimientos generales** o comunes a todos los sistemas y una serie de **procedimientos específicos**.

Documentación	Debe de definir el alcance del sistema de gestión de cada área, incluyendo detalles y cualquier justificación de exclusión para el caso de la ISO 9001:2015, procedimientos documentados o su referencia y una descripción de los procesos.
Procedimientos Generales	Son los procedimientos derivados de aquellos requisitos de las normas que son comunes y se refieren a aspectos generales de la gestión. Los elementos del sistema integrado que

	<p>generalmente se controlan mediante procedimientos comunes son principalmente:</p> <p>Control de la documentación y de los registros.</p> <p>Requisitos legales y otros requisitos.</p> <p>Comunicación.</p> <p>Recursos Humanos.</p> <p>Auditorías Internas.</p> <p>No conformidades, acciones correctivas y acciones preventivas.</p> <p>Etc</p>
Procedimientos Específicos	<p>Son los procedimientos derivados del control operacional de cada área de gestión, pero también se tendrán en cuenta las exigencias que determinan el sistema integrado de gestión.</p>

Este sistema puede ser **recomendable** para **auditorías de certificación** que **no** vayan a realizarse de forma **integrada**.

Documento Único, Procedimientos Generales y Específicos,

Otro método para la integración de la documentación de los requisitos de los Sistemas de Gestión, se basa en la elaboración de **un único documento** que contemple los requisitos de todas las normas.

Disponer de un único documento tiene como **ventaja un menor volumen de la documentación a controlar, distribuir y mantener.**

Este tipo de documento deberán de cumplir con las siguientes características:

- Debe dar respuesta a todas las normas.
- Es conveniente que disponga de una tabla de referencias cruzadas entre los requisitos que especifica cada una de las normas y los apartados del manual donde se contemplan. Así, se aprovecharán al máximo las sinergias de cada uno de los sistemas.

- Debe describir de forma genérica la estructura de los sistemas de gestión particulares y hacer referencia a los documentos de los mismos.

Criterios Documentales.

Para cualquier método elegido es importante la unificación de criterios en el sistema documental. Este debería definir fundamentalmente:

- Métodos de **identificación y /o codificación** de la documentación **común**.
- Mecanismos para la elaboración y aprobación de documentos, con referencia a su fecha de actualización si se produjesen cambios y el control de los mismos.
- Métodos de aprobación y control de distribución.
- Modo de archivo.
- Etc

3 Puntos No Integrables

Los puntos no integrables podrían ser los que aparecen en el apartado 1.3 de "Tabla de Correspondencias". Para su control tendrían que definirse procedimientos específicos según lo detallado en el apartado anterior.

A modo de ejemplo, podrían ser:

- Específicos 9001:2015- Sistema de gestión de calidad: Contexto de la Organización.
- Específicos 14001:2015- Sistema de gestión de medioambiente: identificación y evaluación aspectos ambientales; gestión residuos y comunicación externa.
- Específicos OHSAS: 18001:2007- Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo: homologación de puestos de trabajo; investigación de accidentes/incidentes, identificación y evaluación de riesgos; gestión de los EPIs (Equipos de Protección Individual); y vigilancia en la salud.

4 Metodología de Implantación de Sistema Integrado

La Norma UNE 66177:2005 es una **guía para la integración de los sistemas de gestión por procesos como mejor método de integración**. Esta Norma proporciona una serie de pautas para desarrollar, implantar y evaluar la integración de los sistemas de gestión de

la calidad, gestión ambiental y gestión de la seguridad y salud en el trabajo. Se puede aplicar a todo tipo de organizaciones, independientemente de su tamaño o actividad.

Para ver qué método de integración se adapta mejor a las circunstancias particulares de la organización, ésta debería considerar los siguientes aspectos:

- a) **MADUREZ:** La organización deberá analizar su **capacidad para la gestión por procesos**, teniendo en cuenta:
 - Su experiencia y eficacia en el uso de los sistemas de gestión y en el uso de herramientas de gestión.
 - Su estructura organizativa y funcional.
 - El nivel de competencias de su personal.
- b) **COMPLEJIDAD:** La organización deberá conocer el **nivel de las necesidades y expectativas de clientes y otras partes interesadas (en el momento actual y en el medio plazo)**, teniendo en cuenta:
 - Requisitos de clientes, de la sociedad y del personal de la organización. Requisitos de accionistas, propietarios o miembros societarios.
 - Otros requisitos sectoriales o sociales que suscriba la organización.
 - Estrategias de la propia organización.
- c) **ALCANCE:** La organización deberá conocer la **extensión de los niveles de gestión**, teniendo en cuenta:
 - Inventario de los sistemas y normas de gestión implantados.
 - Productos/servicios afectados por los sistemas de gestión actuales y futuros.
 - Procesos involucrados en los sistemas de gestión y su documentación (mapa de procesos) para todos los sistemas.
- d) **RIESGO:** La organización deberá conocer el **nivel de riesgo debido a incumplimientos legales o fallos asociados al proceso de integración**, teniendo en cuenta:
 - Grado de cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios, asociados a los productos y servicios, a los aspectos ambientales y a la seguridad de los trabajadores y entornos de trabajo.
 - Nivel de riesgo y valoración de las consecuencias inherentes al incumplimiento legal.

- Nivel de riesgo y valoración de las consecuencias o fallos derivados del proceso de implantación de la integración.

Se recomienda que la organización realice un análisis individual de cada una de estas variables, así como un análisis de su interrelación.

Los resultados se pueden clasificar en función del nivel de madurez y de la experiencia de la organización en la gestión por procesos:

Método Básico	<p>Este método no requiere que la organización tenga experiencia en la gestión por procesos.</p> <p>La inversión que se debe realizar es pequeña y se obtienen resultados a corto plazo.</p> <p>En este nivel de integración se debe:</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Integrar las políticas de los distintos sistemas de gestión en una única, política integrada.✓ Integrar los distintos manuales de gestión en uno único, manual integrado.✓ Integrar los procedimientos de los distintos sistemas tales como por ejemplo: Identificación y acceso a los requisitos legales, Elaboración y gestión de los documentos y registros, Gestión de no conformidades y oportunidades de mejora, Auditoría y evaluación interna.✓ Definir las responsabilidades y funciones del personal relacionados con los procesos críticos para la gestión de la calidad, del medio ambiente o de la seguridad y salud en el trabajo.
Método Avanzado	<p>Este método requiere cierta experiencia en la implantación de sistemas de gestión por procesos. Es la continuación del método básico.</p>

	<p>En este nivel de integración se debe:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Desarrollar un mapa de procesos que integre los distintos sistemas de gestión de la organización. ✓ Definición y gestión de los procesos que contemplan entre otros los siguientes factores: definición de propietarios, objetivos, indicadores, elementos de entrada y salida de los procesos, instrucciones que aplican a requisitos de varios sistemas, formación, planificación, procesos relacionados con el cliente, compras, producción y prestación del servicio, mantenimiento, equipos de seguimiento y medición, etc. ✓ Integrar los procedimientos, de los distintos sistemas, relativos a Revisión por la dirección, Comunicación, información y participación, Procesos productivos y procesos críticos para la calidad, seguridad o gestión ambiental del producto o servicio.
Método Experto	<p>Este método requiere de una cierta experiencia en la gestión por procesos. Es la continuación del método avanzado. Es un método muy rentable.</p> <p>En este nivel de integración, se debe:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Establecer objetivos, metas e indicadores integrados, así como “desplegar” los objetivos e indicadores a los procesos y subprocesos. ✓ Incluir a los clientes, proveedores y otras partes interesadas en el diseño de todos los procesos. ✓ Extender la gestión por procesos en las

	actividades administrativas y económicas. ✓ Involucrar a los proveedores en la mejora de procesos.
--	---

Recuerda: la Norma UNE 66177:2005 es una guía para la integración de los sistemas de gestión por procesos como mejor método para la integración.

5 Resumen

Una organización que desee implantar un Sistema de Gestión Integrado debe analizar:

- Los beneficios y dificultades que le puede conllevar la integración de sistemas.
- La situación actual de sus sistemas de gestión.
- Cual puede ser el mejor método de integración posible.
- Los recursos necesarios para la integración.

6 Referencias Bibliográficas

- Norma UNE 66177:2005 es una Guía para la integración de los sistemas de gestión.